

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO OFICIAL SUPERIOR**

2020/2021



TII

**SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA, SAÚDE NO TRABALHO E
AMBIENTE NA MARINHA - IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO.
EM QUE PONTO ESTAMOS E PASSOS PARA O FUTURO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Carla Alexandra Fernandes Maiorgas
PRIMEIRO-TENENTE, CLASSE ENGENHEIROS NAVAIS
RAMO MECÂNICA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA, SAÚDE NO
TRABALHO E AMBIENTE NA MARINHA
- IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO.
EM QUE PONTO ESTAMOS E PASSOS PARA O FUTURO.**

**PRIMEIRO-TENENTE,
CLASSE ENGENHEIROS NAVAIS RAMO MECÂNICA,
Carla Alexandra Fernandes Maiorgas**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS M 2020/2021

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA, SAÚDE NO
TRABALHO E AMBIENTE NA MARINHA
- IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO.
EM QUE PONTO ESTAMOS E PASSOS PARA O FUTURO.**

**PRIMEIRO-TENENTE,
CLASSE ENGENHEIROS NAVAIS RAMO MECÂNICA,
Carla Alexandra Fernandes Maiorgas**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS M 2020/2021

Orientador: Capitão-de-Fragata

João José Laranjeira de Brito Afonso

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Carla Alexandra Fernandes Maiorgas**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Sistema de gestão da segurança, saúde no trabalho e ambiente na Marinha - implementação e consolidação. Em que ponto estamos e passos para o futuro.** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **CPOS M 2020/2021 - 1ª Edição** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **26 de janeiro de 2021**

Carla Alexandra Fernandes Maiorgas



Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Capitão-de-Fragata Brito Afonso pela disponibilidade, aconselhamento e espírito positivo, fatores preponderantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Capitão-de-fragata, Engenheiro Naval, Mota Duarte agradeço toda a sinceridade, colaboração e partilha de visões, que muito contribuíram para o desenvolvimento da problemática abordada.

Este trabalho de investigação só foi possível graças a todos aqueles que dispensaram parte do seu precioso tempo para colaborar comigo. Assim, agradeço a todos os que se disponibilizaram para as entrevistas, contribuindo expressivamente com os seus conhecimentos e experiência para o desenvolvimento da investigação.

À Catarina agradeço as partilhas, as leituras e as sugestões.

Por fim, ao Bruno agradeço pela serenidade, pelas leituras e sugestões, e, acima de tudo, por todo o apoio durante este período.



Índice

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento e justificação do tema	1
1.2	Objeto do estudo e a sua delimitação;	1
1.3	Objetivos da investigação;	2
1.4	Questão central de investigação;	2
1.5	Organização do estudo.....	2
2	Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1	Contexto.....	4
2.2	Conceitos estruturantes	4
2.2.1	Segurança e saúde no trabalho	4
2.2.2	Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente	5
2.2.3	Funções da gestão	6
2.2.4	Função <i>controlo</i> – verificação.....	7
3	Mapeamento do processo de verificação da implementação	9
3.1	Responsabilidades.....	9
3.2	Mecanismos de verificação da implementação	10
3.2.1	Indicadores de desempenho	11
3.2.2	Auditorias	11
3.2.3	Relatos de acidente e incidente em serviço.....	11
3.3	Síntese conclusiva.....	12
4	Mecanismos de verificação da implementação	14
4.1	Enquadramento doutrinário	14
4.2	Gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente em organizações congéneres	16
4.3	Síntese conclusiva.....	18
5	Otimização dos mecanismos de verificação da implementação no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente na Marinha.....	19
5.1	Responsabilidade	19
5.2	Competência	20
5.3	Mecanismos de verificação da implementação	20



5.4 Síntese conclusiva.....	21
6 Conclusões	23
Referências bibliográficas	26

Índice de Anexos

Anexo A — Política de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente da Marinha Anx A-1

Índice de Apêndices

Apêndice A — Opções metodológicas.....	Apd A-1
Apêndice B — Modelo de análise.....	Apd B-1
Apêndice C — Lista de entrevistados	Apd C-1
Apêndice D — Guião das entrevistas semiestruturadas.....	Apd D-1
Apêndice E — Mecanismos de verificação da implementação do SGSSTA.....	Apd E-1
Apêndice F — Compilação de entrevistas das organizações	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Funções da gestão	6
Figura 2 – Ciclo de <i>Demming</i>	7
Figura 3 – Órgão de governação da SSTA na Marinha.....	9
Figura 4 – Fluxograma do processo de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução	13
Figura 5 – Otimização do processo de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução	22
Figura 6 – <i>Cebola</i> do método de investigação	Apd A-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de análise.....	Apd B-1
Quadro 2 – Lista de entrevistados	Apd C-1
Quadro 3 – Comparativo entre normativos	Apd E-1
Quadro 4 – Mecanismos de verificação ativos e reativos	Apd E-1
Quadro 5 – Caracterização de indicadores	Apd E-2



Resumo

O presente estudo pretende analisar o sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente da Marinha, com o objetivo de otimizar os seus mecanismos de verificação da implementação nos órgãos de execução, melhorando assim o processo de recolha de dados relevantes para a revisão pela gestão e, consequentemente, para a melhoria contínua.

Para o desenvolvimento desta investigação adotou-se um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia qualitativa e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

A análise de normativos e das práticas de organizações congéneres permitiu constatar a necessidade de assentar os mecanismos de verificação da implementação do sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente da Marinha em três vetores para almejar a produção de informação relevante: responsabilidade, competência e mecanismos de verificação da implementação.

Foi assim possível concluir que é essencial promover uma reestruturação da função *controlo* através da atribuição de responsabilidades e da obrigação de prestar contas aos diversos setores da Marinha, no âmbito da monitorização do desempenho das unidades subordinadas, facultando-lhes, nessa perspetiva, técnicos com competências em segurança e saúde no trabalho e gestão ambiental. Por fim, concluiu-se também ser pertinente reformar e conferir robustez aos mecanismos de verificação da implementação.

Palavras-chave:

Sistema de gestão, segurança e saúde no trabalho e ambiente, controlo, melhoria contínua



Abstract

The present study aims to analyse The Portuguese Navy's Occupational Health and Safety and Environment Management System to optimize its methods for monitoring implementation in all levels, improving the collection of relevant data for management review and, consequently, for improvement.

During this investigation, it was applied a deductive reasoning, based on a qualitative strategy and a case study research design.

By analysing normative and practices in other organizations, it was possible to verify the need to prop the methods for monitoring the implementation of The Portuguese Navy's Occupational Health and Safety and Environment Management System in three vectors: responsibility, competence and methods for monitoring implementation.

The analysis allowed to conclude that is essential to promote the restructuring of the control function through the accountability and obligation to report of the different sectors of the Navy and by providing technicians with competence in occupational safety and health and environmental management to monitor the outcome of the management system in the subordinate units. It was possible to conclude also that it is relevant to strength and diversify the methods for verifying the implementation.

Keywords:

Management System, Occupational Health and Safety and Environment, Control, Improvement



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ALM CEMA – Almirante Chefe de Estado Maior da Armada

ALM IGM – Inspetor-Geral da Marinha

CEMFA – General Chefe de Estado Maior da Força Aérea

DSA – Departamento de Segurança e Ambiente da Inspeção-Geral da Marinha

EXE – Exército

FA – Força Aérea

IGFA – Inspeção-Geral da Força Aérea

IGM – Inspeção-Geral da Marinha

ISO - *International Organization for Standardization*

JM – Grupo Empresarial Jerónimo Martins

NSA – Núcleo de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente

OE – Objetivo Específico

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PA - Plano de Atividades

PG-SA – Programa de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente

OG – Objetivo Geral

QC – Questão Central

QD – Questão Derivada

RA – Relatório Anual de Atividade da Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente

SG – Sistema de Gestão

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGSSTA – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente

SIGAI – Sistema de Gestão de Atividades de Inspeção

SST – Segurança e Saúde no Trabalho

SSTA – Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente

TII – Trabalho de Investigação Individual

UEO – Unidades, Estabelecimentos e Organismos



1 Introdução

O presente trabalho de investigação individual (TII) tem como enunciado: “Sistema de gestão da segurança, saúde no trabalho e ambiente na Marinha - implementação e consolidação. Em que ponto estamos e passos para o futuro”.

1.1 Enquadramento e justificação do tema

Em 2016, foi promulgado o Sistema da Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente da Marinha (SGSAM), através da publicação PFA 1 – *Gestão da Segurança e Ambiente na Marinha*¹.

Esta publicação define o plano estratégico para se atingir a diminuição de acidentes em serviço, das doenças profissionais e da afetação dos recursos ambientais pela atividade da Marinha (EMA, 2016, p. 1.2), promovendo a mobilização e comprometimento em todos os níveis hierárquicos – desde a gestão de topo até ao setor operacional (Niven, 2008, p. 210).

Nesta sequência, passados quatro anos da sua promulgação, a Inspeção-Geral da Marinha (IGM), verifica a necessidade de fazer um ponto de situação da sua implementação nas unidades, estabelecimentos e organismos (UEO) para, posteriormente, aferir a eficiência das linhas de ação determinadas.

Contudo, os mecanismos de controlo implementados denotaram-se, neste período, incapazes de traduzir com fiabilidade a evolução da implementação deste sistema de gestão (SG) nas UEO, tal como a prossecução dos objetivos e metas (M. Duarte, entrevista por vídeo chamada, 13 de outubro de 2020).

Assim, o tema do TII permitirá propor uma solução capaz de dar a conhecer à gestão de topo o real estado da implementação das medidas por si determinadas, o que viabilizará, ainda, as linhas de ação para atingir o objetivo O4 da Diretiva Sectorial da Inspeção Geral de Marinha (IGM) (2018, p. 4-5) e do Plano de Atividades da IGM (2020, p. 11 e 12): “O4 – Aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos.”

1.2 Objeto do estudo e a sua delimitação

O trabalho de investigação que se apresenta aborda como objeto de estudo os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução.

¹ De acordo com alínea a) do parágrafo 104 do PGA 1 (B) – Publicações de Marinha, o título abreviado é constituído por um grupo de letras indicadoras do tipo da publicação, natureza do assunto e entidade promulgadora. Assim, PFA corresponde a procedimentos de segurança e saúde no trabalho e ambiente, promulgados pelo ALM CEMA.



Quanto ao tempo, a investigação abordará o período entre a promulgação do SGSAM pelo ALM CEMA, em 2016, e novembro de 2020, em que se planeia desencadear a fase de análise e conclusão da investigação. Espacialmente, incidirá nos órgãos de administração e de execução definidos no SGSAM. E, por fim, como conteúdo ter-se-á os mecanismos de verificação da implementação contemplados no SGSAM.

1.3 Objetivos da investigação

A investigação tem como objetivo geral (OG): *Otimizar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, definidos no PFA 1, com vista a efetivar a melhoria contínua.*

No que concerne a objetivos específicos (OE) foram definidos os seguintes:

OE1 – *Identificar os subprocessos que materializam a verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, através de mapeamento.*

OE2 – *Identificar os mecanismos de verificação da implementação dos sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho e ambiente (SGSSTA), à luz dos normativos e boas práticas atuais.*

1.4 Questão central de investigação;

A questão central (QC) formulada para o presente problema de investigação é: *Como otimizar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, por forma a melhorar a sua relevância no apoio à decisão?*

Por sua vez, para melhor responder à QC apresentam-se as questões derivadas (QD):

QD1 – *Como se caracteriza o processo de verificação da implementação do SGSAM, no que concerne aos órgãos de execução?*

QD2 - *Quais os mecanismos de verificação da implementação utilizados nos SGSSTA, decorrentes dos normativos em vigor e boas práticas?*

1.5 Organização do estudo

Este TII desenvolve-se no contexto complementar das ciências militares, mais especificamente, na área de investigação das ciências de gestão, contemplando seis capítulos.

Na introdução efetua-se o enquadramento do tema, bem como a sua justificação. Seguindo-se o segundo capítulo, onde se efetua a revisão da literatura, desenvolvendo o contexto e a base concetual. As opções metodológicas constam no Apêndice A.



Sistema de gestão da segurança, saúde no trabalho e ambiente na Marinha - implementação e consolidação. Em que ponto estamos e passos para o futuro.

O terceiro, quarto e quinto capítulos pretendem responder às três questões da investigação. Por fim, na conclusão é apresentado o produto da investigação, os contributos para o conhecimento e as problemáticas a abordar em futuros TII.



2 Enquadramento teórico e concetual

Este capítulo aborda os aspetos essenciais da investigação, entre eles o contexto e os conceitos estruturantes, resultantes do processo de revisão de literatura.

2.1 Contexto

Na sequência da Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho (2015-2020) e da Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional (2011)², foram promulgados pelo ALM CEMA, em 2016, a Política de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente (SSTA) da Marinha – ver Anexo A — A – e o SGSAM com o objetivo de “assegurar que as atividades desenvolvidas no cumprimento da missão da Marinha estão de acordo com a legislação e normativo nacional, europeu e internacional em matéria de SSTA e, no caso da sua não aplicabilidade, sejam adotadas medidas equivalentes tendentes ao mesmo objetivo” (EMA, 2016, p. 1.1).

A Marinha consubstanciou o SGSAM através da publicação PFA 1, onde constam os requisitos essenciais ao sistema de gestão: missão, visão, objetivos estratégicos, estrutura organizacional, respetivas responsabilidades e ciclo de gestão; integrando os requisitos definidos nas normas NP 4397:2008³ e NP ISO 14001:2015⁴.

Nesta perspetiva, a IGM surge como organismo responsável pela operacionalização do ciclo de gestão do SGSAM, na perspetiva de atingir os objetivos estratégicos determinados pelo ALM CEMA na sua Política SSTA e manter a melhoria contínua.

2.2 Conceitos estruturantes

2.2.1 Segurança e saúde no trabalho

A segurança e saúde no trabalho (SST) entende-se como a condição do local de trabalho que permite manter a integridade física e mental dos trabalhadores, através da aplicação nas organizações das normas legais em vigor (Pinto, 2005, p. 15). Para além de considerar a condição dos trabalhadores, a Marinha inclui ainda a condição de “prestadores de serviços, visitantes e qualquer outra pessoa que se encontre nos locais de trabalho ou ao serviço da Marinha” (PFA 1, 2016, p. A-10).

² A Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional foi atualizada em 2020, através do Despacho n.º 149/2020, de 07 de janeiro, mas os objetivos estratégicos definidos não foram, ainda, vertidos em normativo interno ou no SGSAM.

³ Norma adotada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) e elaborada com base na norma OHSAS 18001: 2007, que orienta a implementação de um sistema de gestão SST nas organizações. Esta norma foi substituída pela NP ISO 45001:2019.

⁴ Norma internacional da *International Organization for Standardization*, elaborada para orientar a implementação de um sistema de gestão ambiental nas organizações.



Como mencionado por Freitas (2008), a SST encerra em si a prevenção de riscos profissionais ao privilegiar a avaliação de riscos nos postos de trabalho nas suas cinco dimensões: segurança, saúde e higiene no trabalho, ergonomia e os riscos psicossociais. Assim, a prevenção e, por conseguinte, a SST, rege-se por princípios gerais definidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotados pela União Europeia nas suas diretivas e por Portugal através da Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro – onde são designados por obrigações do empregador:

- eliminar os riscos – preferencialmente na origem na escolha de equipamentos e substâncias;
- avaliar e tratar os riscos, que não são possíveis eliminar;
- adaptar o trabalho ao Homem;
- considerar a evolução tecnológica como meio para evitar situações perigosas;
- substituir o que é perigoso;
- planejar a prevenção;
- priorizar a proteção coletiva à individual;
- investir na formação e informação dos trabalhadores.

Contudo, estes princípios apenas serão eficazes se existir uma verdadeira articulação com os processos de trabalho, com as atividades no local de trabalho e, por conseguinte, o envolvimento de todos os níveis hierárquicos no seio da organização (Pinto, 2005, p. 16).

2.2.2 Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente

Como sistema de gestão entende-se a combinação entre o contexto, os normativos, os requisitos e os processos que constituem uma organização, por forma a potencializar a sua interação e assim o desempenho da organização em prol dos objetivos da gestão de topo (Pinto, 2005, p. 22).

De acordo com Freitas (2008), um sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho (SGSST) deve ser parte integrante do sistema global de gestão da organização, por forma a promover a articulação próxima entre a prevenção de riscos SST e as restantes dimensões da organização – assegurando uma cultura de segurança transversal.

Os SGSST são promotores de benefícios económicos e sociais para o empregador, o colaborador, as famílias, o Estado e a economia nacional (Pinto, 2005, p. 24).

Nesta perspetiva, os SGSST devem assentar em cinco princípios (Freitas, 2008, p. 179):



- planeamento e organização da prevenção de riscos;
- eliminar fatores de risco;
- vigilância da saúde;
- participação dos trabalhadores;
- avaliação e controlo de riscos;

Que permitem “definir a estrutura operacional, planeamento, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos para se executar, prosseguir, rever e manter a política SST da organização” (Pinto, 2005, p. 22).

Por sua vez, os SGSSTA surgem com o intuito de evitar a duplicação de recursos, integrando os SGSST e os sistemas de gestão ambiental (SGA).

Os SGA permitem melhorar os contributos da organização para prevenir a poluição, contribuindo para a preservação da biodiversidade e melhorar a eficiência energética através do cumprimento das obrigações de conformidade e atingir os objetivos ambientais (ISO 14001:2015, 2015).

2.2.3 Funções da gestão

Como descrito por Teixeira (2013, p. 6), a gestão é um processo que encerra em si quatro funções cíclicas: planeamento, organização, direção e controlo, com o objetivo de obter resultados com o esforço dos elementos que a envolvem – ver Figura 1.



Figura 1 – Funções da gestão

Fonte: Teixeira (2013, p. 9)



Estas funções materializam-se no ciclo de *Demming*, que se divide em quatro fases distintas: planejar, implementar, verificar e agir (Pinto, 2005, p. 22), sendo a base para a operacionalização dos SG, tanto para a OIT como para a *International Organization for Standardization* (ISO) – ver Figura 2.

Assim, este ciclo de gestão permite à organização sistematicamente atingir metas e melhorar o seu desempenho através da realimentação dos novos ciclos com a aprendizagem do anterior.

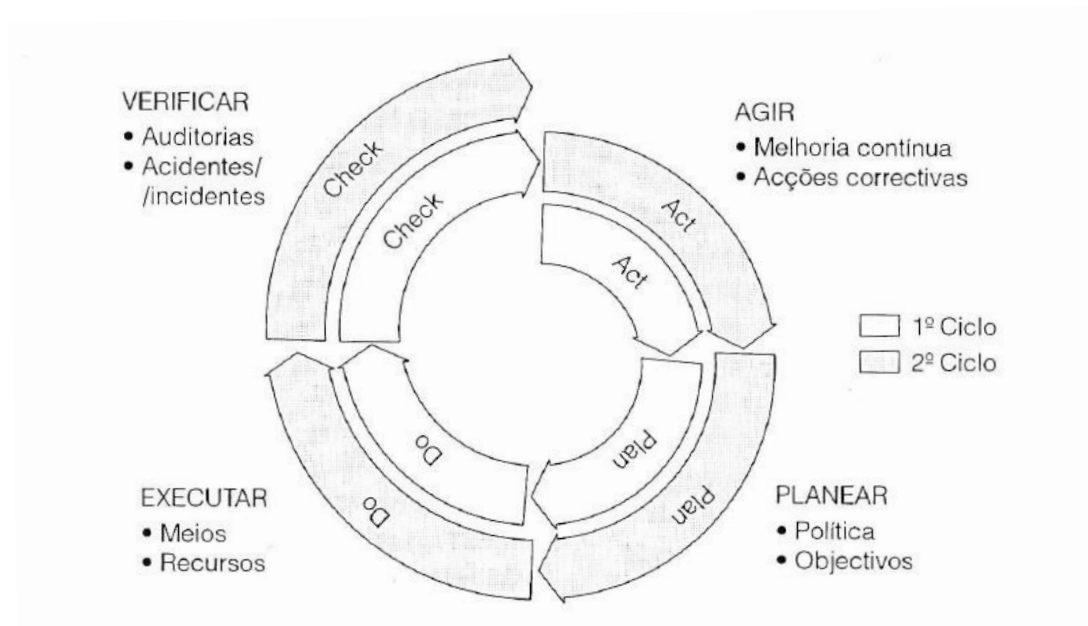


Figura 2 – Ciclo de Demming

Fonte: Pinto (2005, p. 22)

2.2.4 Função *controlo* – verificação

A função *controlo* é a responsável pela realimentação dos ciclos de gestão. Assim, pretende identificar desvios às metas estabelecidas, definindo ações corretivas para redirecionar o desempenho da organização em prol dos objetivos e evitando que o desvio se verifique de futuro – através de investimento na formação ou através da revisão (Teixeira, 2013, p. 8).

Nesta perspetiva, a fase de verificação (*Check*) nos SGSSTA – ver Figura 2 - implica o estabelecimento de “mecanismos que permitam o controlo sistemático e permanente de forma a agir proactivamente sobre o sistema” (Pinto, 2005, p. 22).



Os mecanismos de verificação devem assim acompanhar a estatística proveniente de indicadores quantificáveis, mas, principalmente, da implementação de medidas, servindo de base para a melhoria contínua. Assim, a verificação deve ter um cariz ativo – incluindo a verificação do cumprimento dos planos específicos, as inspeções aos locais de trabalho, vigilância do ambiente laboral e da saúde dos colaboradores, bem como o cumprimento da legislação no âmbito SSTA. Por outro lado, deve, também, desenvolver ações no âmbito reativo, tais como a identificação de lesões decorrentes de acidentes de trabalho, de doenças profissionais ou de danos materiais, sendo que as conclusões da sua investigação devem contribuir para a melhoria do SG (Freitas, 2008, p. 191-192).

Freitas (2008, p.192) menciona ainda como instrumento de verificação nos SGSST as auditorias, que devem ser empreendidas nas diversas componentes do sistema para concluir sobre a eficácia da sua implementação.



3 Mapeamento do processo de verificação da implementação

Neste capítulo pretende-se responder à QD1: *Como se caracteriza o processo de verificação da implementação do SGSAM, no que concerne aos órgãos de execução?*

Será caracterizada a distribuição de responsabilidades e os mecanismos de verificação da implementação nos órgãos de execução do SGSAM com base na análise do PFA 1 e de entrevistas não estruturadas.

3.1 Responsabilidades

De acordo com o definido no PFA 1, numa primeira abordagem, o responsável pela administração superior da SSTA na Marinha é o ALM CEMA.

No desempenho dessa função, o ALM CEMA é assessorado pelo órgão de governação da SSTA – cuja constituição se encontra descrita na Figura 3 – e os órgãos de execução são os núcleos de SSTA (NSA) nomeados nas UEO, que ao adotarem as medidas determinadas criam o seu subsistema de gestão SSTA.

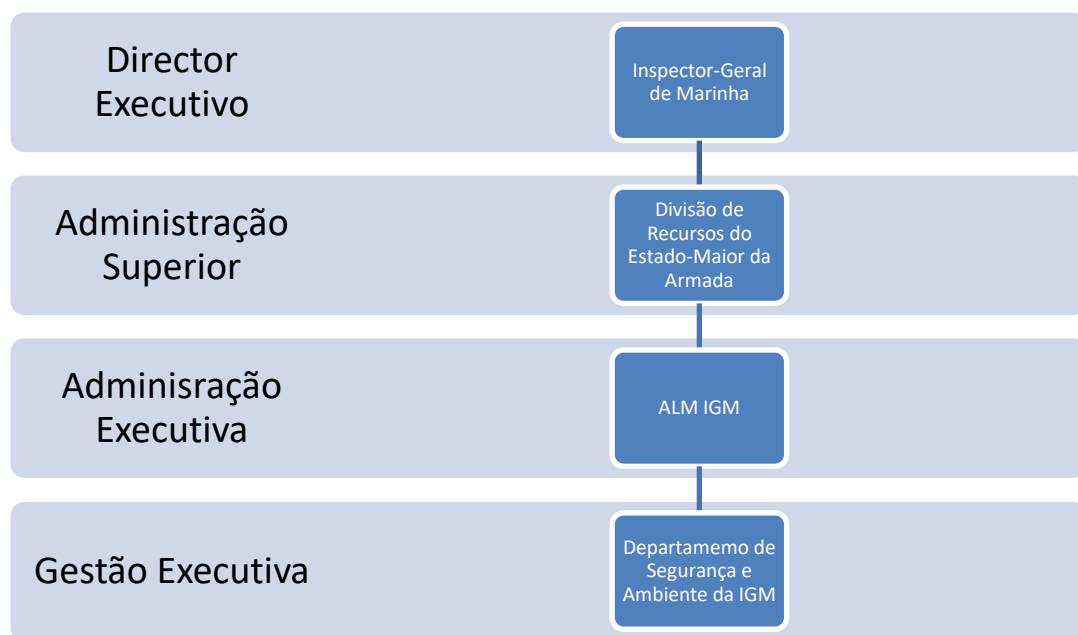


Figura 3 – Órgão de governação da SSTA na Marinha

Fonte: PFA 1 (2016, p. 4.3)

O SGSAM reitera, ainda, as responsabilidades no âmbito SSTA de todos os comandantes ou diretores das UEO, pelo que estes devem integrar estes princípios no desempenho das suas funções (PFA 1, 2016, p. 4.13).

De acordo com o definido no PFA 1 (2016, p.4.4 - 4.13) têm responsabilidades no processo de verificação:



- o órgão de governação da SSTA, sob direção do ALM IGM, através da superintendência dos planos, programas e processos para implementação, funcionamento e revisão do SGSAM, concretamente, através da validação do relatório anual da atividade da Marinha em SSTA produzido pela IGM;
- a gestão executiva, sob a responsabilidade do chefe do Departamento de segurança e ambiente (DSA), através do controlo das atividades de implementação, funcionamento, revisão e melhoria contínua do SGSAM, da proposta de indicadores e metas para os objetivos operacionais, da realização de inspeções ao desempenho da SSTA nas UEO, da elaboração do relatório anual da atividade de Marinha em SSTA, da realização de inspeções e investigações em casos de acidentes ou incidentes, bem como da análise dos relatos de acidentes e investigações conduzidas pelas UEO e promover reuniões semestrais com as UEO. Está também prevista a existência de técnicos de segurança e ambiente no DSA, Superintendência de Material e Comando Naval para colaboração com a IGM na produção de normativo e com as UEO na operacionalização dos seus subsistemas de gestão SSTA.
- os órgãos de execução, através do desenvolvimento pelos delegados técnicos do NSA de relatórios ou informações no âmbito da SSTA, a validar pelo comando e a enviar para o DSA, do controlo da execução da implementação do SGSAM através de registos e documentação, da manutenção de registo de acidentes de trabalho e doenças profissionais na UEO e da realização de relatos de acidente ou poluição ambiental.

3.2 Mecanismos de verificação da implementação

O SGSAM prevê na sua doutrina mecanismos de verificação para “conhecer o estado e medir a eficácia no que respeita à implementação e funcionamento dos requisitos” (PFA 1, 2016, p. 6.1). Pretende, assim, determinar se a política SSTA está implementada nas UEO através de:

- análise dos indicadores de desempenho em SSTA e métricas associadas;
- realização de auditorias internas e externas;
- monitorização e análise dos relatos de acidentes, incidentes e quase-acidentes;
- monitorização e análise da investigação de acidentes e incidentes ocorridos.



3.2.1 Indicadores de desempenho

A doutrina prevê que os objetivos SSTA, indicadores de desempenho e metas, sejam originados pelos NSA ou decorrentes de objetivos sectoriais de cada área funcional de Marinha – devendo ser vertidos nos programas de gestão SSTA (PG-SA), no plano de atividades (PA) e no relatório anual de atividade SSTA (RA) das UEO a enviar para o DSA, que compilará, por sua vez, o desempenho das várias UEO, a fim de o apresentar trimestralmente ao ALM CEMA no briefing semanal.

Contudo, como indicado por M. Duarte (*op. cit.*), este é um mecanismo que, até à data de realização desta investigação, não é efetivo, pois os PG-SA, os PA ou RA não são comunicados ao DSA, inviabilizando o controlo dos objetivos, indicadores e metas estabelecidas ou até se estes foram estabelecidos pelas UEO.

3.2.2 Auditorias

Por sua vez, à luz da doutrina, as auditorias realizadas pela IGM, a nível externo, ou pelas UEO, a nível interno, devem ser planeadas anualmente e os seus resultados geridos no Sistema de Gestão de Atividades de Inspeção (SIGAI), permitindo ao DSA acompanhar a implementação dos requisitos previstos no SGSAM e o desempenho das UEO na persecução das metas definidas nos seus PG-SA.

Assim, durante a investigação, verificou-se que as auditorias são efetuadas pela IGM às UEO de acordo com o planeamento anual e que os resultados são inseridos no SIGAI. Contudo, o DSA não tem controlo sob a efetividade das auditorias internas efetuadas pelas UEO, nem os seus resultados, devido à inexistência de RA (S. Fava, entrevista por vídeo chamada, 13 de outubro de 2020). Complementarmente, as estatísticas decorrentes dos factos verificados e corrigidos, disponíveis no SIGAI, não são utilizadas como indicador quantitativo no processo de verificação de implementação do SGSAM, mas apenas como semáforo (M. Duarte, *op. cit.*).

3.2.3 Relatos de acidente e incidente em serviço

No que concerne aos relatos e às investigações de acidentes, incidentes ou quase acidentes está previsto, na doutrina, o acompanhamento próximo pelo DSA, de forma a poder concluir sobre as medidas de prevenção ou proteção inexistentes ou pouco eficazes e sobre a eficácia do SGSAM (PFA 1, 2016, p. 6.5).

Conforme mencionado pelos elementos do DSA entrevistados, o número de relatos de acidentes em serviço ao longo do ano é o único indicador utilizado para verificar tanto a implementação como a eficácia das medidas SSTA. Sendo estes valores posteriormente



utilizados como estatística anual, não dão contributo para a revisão pela gestão, já que não é produzido o relatório anual da atividade de Marinha em SSTA (L. Pereira, entrevista presencial, 11 de setembro de 2020).

Pode ainda mencionar-se que o PFA 1 prevê que as UEO nos seus RA comuniquem ao DSA anualmente informações como:

- o estado da implementação dos subsistemas de gestão SSTA da UEO;
- ponto de situação dos objetivos, metas e indicadores definidos nos seus PG-SA das UEO;
- relatório das auditorias internas
- compilação de informação sobre acidentes e incidentes em serviço.

Estas informações seriam então compiladas e processadas, dando origem ao relatório anual do órgão de governação (IGM) a ser apresentado ao ALM CEMA – onde se concluiria sobre o estado de implementação do SGSAM e a evolução do seu desempenho. Mas também este mecanismo de verificação não é concretizado.

3.3 Síntese conclusiva

Neste capítulo foram identificados os mecanismos de verificação da implementação que estão a ser efetivamente utilizados na função *controlo* do SGSAM, à data em que se realiza esta investigação, respondendo assim ao OE1 – *Identificar os subprocessos que materializam a verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, através de mapeamento*.

Ao identificar estes mecanismos e os seus responsáveis, foi possível mapear o processo de verificação da implementação através de um fluxograma – disponível na Figura 4.

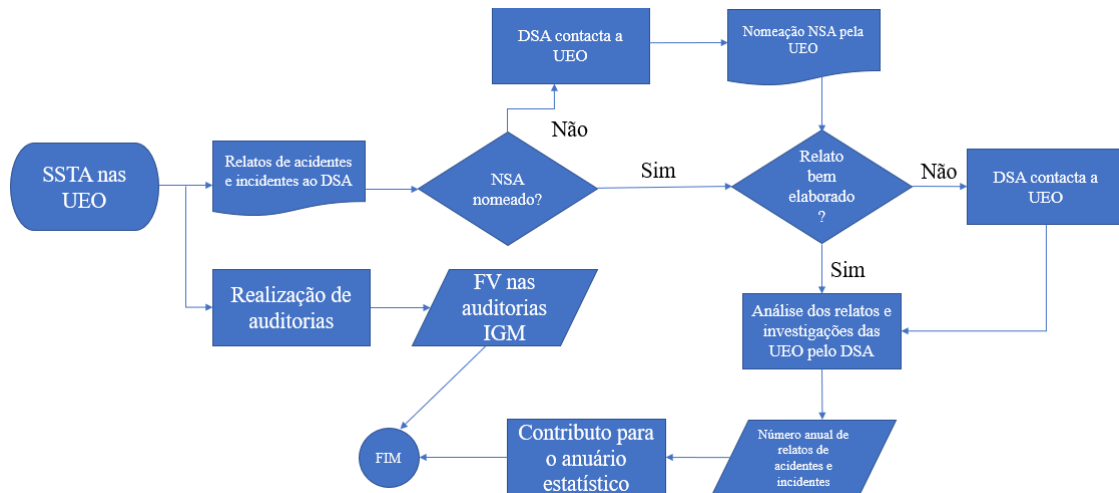


Figura 4 – Fluxograma do processo de verificação de implementação do SGSAM nos órgãos de execução

Apesar da doutrina que regula o SGSAM prever mecanismos de verificação da implementação e o seu contributo no processo de revisão pela gestão de topo, constata-se que apenas um indicador quantitativo é produzido para avaliar a implementação e eficácia do sistema de gestão: número anual de relatos de acidente e incidente. Além disso, este indicador é utilizado para efeitos estatísticos, não contribuindo para a assessoria ao órgão de administração do SGSAM.



4 Mecanismos de verificação da implementação

Neste capítulo pretende-se responder à QD2: *Quais os mecanismos de verificação da implementação utilizados nos SGSSTA, decorrentes dos normativos em vigor e boas práticas?*

Serão caracterizados os mecanismos de verificação da implementação dos SGSSTA, de acordo com os normativos e, posteriormente, com base em práticas das organizações congéneres ou com características semelhantes – nomeadamente o Exército (EXE), a Força Aérea (FA) e o Grupo Jerónimo Martins (JM).

4.1 Enquadramento doutrinário

Uma vez que não existe normativo legal para determinar com carácter vinculativo os requisitos dos SGSSTA, foram utilizados como referência as diretrizes práticas da OIT (OIT-SST 2001) e as normas técnicas ISO - ISO 45001:2018⁵ – *Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho - Requisitos com orientações para uso* – e NP ISO 14001:2015⁶ - *Sistema de Gestão Ambiental*.

Ao compararmos o definido pela OIT e pelas normas técnicas da ISO, podemos verificar que seguem caminhos convergentes – ver Apêndice E —. Assim, a ISO 45001:2018 determina a implementação e sustentação de um processo de verificação com o objetivo de monitorizar, medir, analisar e avaliar o desempenho do sistema de gestão. Afirmando, ainda, a OIT-SST 2001 que os mecanismos de verificação devem ser analisados periodicamente e envolver os diferentes níveis da estrutura, promovendo:

- a responsabilização;
- a obrigação de comunicar dados relativos ao desempenho;
- a autoridade para controlar.

Assim, as organizações devem determinar a frequência e os mecanismos para verificação, avaliar o cumprimento de ações corretivas e manter o controlo do cumprimento dos requisitos (ISO 45001:2018), bem como o controlo de riscos nos postos de trabalho (OIT-SST 2001), assegurando o seu registo e o contributo útil para o processo de revisão – ver Apêndice E.

⁵ A norma ISO 45001:2018 foi promulgada em Portugal em 2019 – adquirindo a abreviatura NP ISO 45001:2019. Contudo, esta não foi utilizada como referência bibliográfica nesta investigação por não ser de acesso livre.

⁶ Quando as normas ISO são promulgadas pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), então é adicionado o prefixo NP (Norma Portuguesa) à abreviatura.



Numa primeira fase, os normativos são coerentes, definindo que a organização deve identificar e difundir os objetivos, os indicadores (ver Apêndice E) e as metas em função da atividade desenvolvida, dos riscos identificados, da política SST e dos objetivos.

Por sua vez, as investigações de acidentes ou incidentes laborais devem ser realizadas com o intuito de determinar as oportunidades de melhoria do SGSST e o registo enviado para os órgãos de execução e à entidade responsável pelo controlo executivo do SG (OIT-SST 2001).

À luz das normas, as auditorias internas são também um mecanismo de verificação da implementação de requisitos legais, técnicos e da própria organização, bem como da implementação do sistema de gestão SST – avaliando a sua adequabilidade à atividade e a eficácia. É ainda definido pela ISO 45001:2018, a necessidade de adequar a auditoria à complexidade do SGSST e à sua maturidade.

Os resultados das auditorias devem ser relatados aos trabalhadores e aos seus representantes e originar ações para correção das não conformidades. A sua análise deve contribuir para a melhoria continua do desempenho da SST – incluindo progresso desde a última auditoria e adaptação às alterações nos locais de trabalho.

Por fim, a análise crítica dos dados resultantes dos mecanismos anteriormente referidos deve ser elaborada periodicamente, identificando e priorizando as oportunidades de melhoria, que permitirão aumentar a eficácia e almejar a melhoria contínua.

Para potenciar a integração dos SGSST e SGA, as normas NP ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 têm os mecanismos de verificação da implementação alinhados. Pelo que os preceitos mencionados acima para os SGSST são reforçados com as especificidades da gestão ambiental, nomeadamente:

- os equipamentos utilizados na monitorização e medição de indicadores de desempenho devem ser calibrados ou verificados e mantido pela organização;
- o desempenho ambiental da organização deve ser comunicado interna e externamente, como determinado pelas normas a que se encontra sujeita a organização.

Para compilar informações relevantes para a revisão pela gestão nos SGA, a NP ISO 14001:2015 determina uma análise crítica às seguintes informações:

- o estado das ações corretivas determinadas na revisão anterior;
- as alterações no contexto interno ou externo que afete o desempenho do SGA:



- as alterações nas expectativas dos *stakeholders* da organização ou dos normativos a cumprir;
- as alterações nos seus vetores ambientais ou nos aspetos identificados nas avaliações de risco;
- as alterações nos riscos e oportunidades do sistema;
- o nível de cumprimento dos objetivos definidos;
- o desempenho do SGA através das tendências de não conformidades e ações corretivas, resultados dos indicadores, cumprimento do normativo aplicável e resultados das auditorias;
- a conformidade dos recursos atribuídos;
- as comunicações relevantes de *stakeholders* no âmbito da sustentabilidade.

4.2 Gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente em organizações congéneres

Por forma a recolher contributos para a investigação foram entrevistados elementos com responsabilidades na gestão da SST do EXE, da FA e do JM, tal como, na gestão ambiental da FA.

No decurso da investigação foi perceptível que as organizações ouvidas têm SGSST e SGA – contudo estes não estão integrados e em alguns casos não são formais - compilação das entrevistas no Apêndice F.

As três organizações têm definida e divulgada a política dos SGSST, bem como os seus objetivos. De acordo com A. Palhau (entrevista por email, 12 de novembro de 2020), no EXE os objetivos estratégicos para a SST são definidos bianualmente e os objetivos operacionais são definidos pelos órgãos de execução anualmente, com supervisão do nível hierárquico superior. Por sua vez, a FA define os objetivos SSTA, respetivamente, no plano anual de prevenção de acidentes, aprovado pelo Chefe de Estado Maior da Força Aérea (CEMFA) (V. Abreu, entrevista presencial, 13 de novembro de 2020) e no plano anual de gestão ambiental dos órgãos de execução, aprovado pelo nível hierárquico superior (J. Chamusca, entrevista presencial, 13 de novembro de 2020).

No que concerne a indicadores de SST verifica-se existir linearidade, pois as três organizações utilizam índices de sinistralidade (complementares entre si) e de formação SST – ver Apêndice F.



Para a gestão ambiental da FA, os indicadores são definidos por cada UEO e prendem-se com a medição de parâmetros físicos relativos à emissão de gases ou à separação de hidrocarbonetos nos efluentes (J. Chamusca, op. cit.).

A divergência surge na definição de metas. Para a SST, a FA não define formalmente metas, sendo os indicadores introduzidos por todas as UEO, periodicamente, na plataforma informática “*cockpit* informacional”⁷(V. Abreu, op. cit.). O EXE tem como regulador das metas SST a média nacional dos índices de sinistralidade – pretendendo atingir valores inferiores (A. Palhau, op. cit.) e o JM fomenta o espírito de competição entre as lojas *Pingo Doce* (F. Frade, entrevista por vídeo chamada, 20 de novembro de 2020).

Também é comum entre as organizações a realização de auditorias como mecanismo de verificação em SSTA. Na FA as auditorias são realizadas pela Inspeção-Geral da Força Aérea (IGFA) e são vocacionadas para verificar nas UEO a implementação dos requisitos definidos no normativo SSTA e das atividades definidas nos planos anuais (V. Abreu, op. cit.). Por sua vez, o JM opta por realizar auditorias não avisadas às suas lojas, num ciclo de três anos, bem como inspeções por *cliente mistério*, onde um elemento estranho à organização verifica o cumprimento dos requisitos SST, atribuindo uma taxa a cada loja.

Os relatos e as investigações de acidentes laborais elaborados pelas UEO são analisados nas três organizações pelo órgão com responsabilidade de direção técnica para a SST, sendo que daí resultam ações corretivas para unidades com a mesma atividade, normativo técnico, ações de sensibilização e formação ou a realização de auditorias – ver Apêndice F.

No que concerne à análise crítica, o EXE promove a análise dos relatórios SST pelo nível hierárquico superior (A. Palhau, op. cit.), tal como o JM, onde estes são analisados nos vários níveis até à Direção de Segurança (nível nacional) (F. Frade, op. cit.). Na FA, o relatório ambiental anual das UEO é analisado pelo nível hierárquico superior (J. Chamusca, op. cit.).

De mencionar ainda que a participação dos trabalhadores é promovida no EXE e no JM através de inquéritos SST.

Os mecanismos anteriormente descritos culminam no apuramento de informação relevante para a revisão da gestão da SSTA. Enquanto que na FA a revisão da gestão

⁷ A plataforma informática *Cockpit informacional* compila indicadores de todos os setores da FA, traduzindo graficamente a sua evolução ao longo do tempo. Primariamente é utilizada para assessorar a gestão de todo da FA, nomeadamente o CEMFA. (A. Vasco, op. cit.).



ambiental é efetuada por cada UEO (J. Chamusca, op. cit.). No EXE, o Gabinete de Segurança e Saúde no Trabalho revê os objetivos SST estratégicos e as unidades os seus objetivos anuais (A. Palhau, op. cit.). Por fim, no JM é efetuado o ponto de situação à Direção Executiva do grupo periodicamente, sendo apresentados os indicadores regionais e as preocupações – envolvendo a gestão de topo no processo de revisão do SGSST (F. Frade, op. cit.).

4.3 Síntese conclusiva

Neste capítulo foram caracterizados os mecanismos de verificação da implementação utilizados nos SGSSTA, previstos em normas técnicas e utilizados por organizações congéneres, à data em que se realiza esta investigação, alcançando dessa forma o OE2: *Identificar os mecanismos de verificação da implementação dos SGSSTA, à luz dos normativos e práticas atuais.*

Foi possível verificar que existe uma linha orientadora comum entre os mecanismos de verificação da implementação apresentados nas diretrizes práticas da OIT, as normas técnicas ISO e as práticas das organizações congéneres – variando a atribuição de responsabilidades no SG em cada um delas.

Assim, pode-se afirmar que os mecanismos de verificação da implementação dos SGSSTA são alicerçados através de:

- estabelecimento de objetivos pelos dirigentes;
- estabelecimento de indicadores capazes à atividade;
- realização de auditorias onde se verifica a implementação dos requisitos previstos nas normas, bem como a implementação dos requisitos previstos nos planos ou programas anuais de SSTA;
- análise e avaliação de relatos e de investigações de acidentes por elementos competentes;
- inquéritos aos trabalhadores e aos órgãos de execução;
- análise crítica dos elementos acima descritos e dos relatórios anuais SSTA;
- revisão pela gestão do SGSSTA, por forma a redirecioná-lo para a melhoria contínua.



5 Otimização dos mecanismos de verificação da implementação no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho e ambiente na Marinha

Neste capítulo pretende-se responder à QC: *Como otimizar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, por forma a melhorar a sua relevância no apoio à decisão?*

Pretende-se neste capítulo reconhecer como se poderá otimizar este processo para fornecer informação relevante para a revisão pela gestão e assim adequar o SGSAM ao contexto real da organização, em prol da melhoria contínua.

5.1 Responsabilidade

Como sugerido pela OIT-SST 2001, a responsabilidade nos SGSST deve ser uma atividade conjunta entre o empregador e os diretores sectoriais, promovendo o desenvolvimento e a execução através da comunicação a toda a organização das respetivas responsabilidades, da obrigação de prestar contas, da supervisão da execução efetiva e, por fim, da colaboração de todos os elementos da organização (L. Freitas, 2013, p. 189).

Assim, Frade (op. cit.) define, como reforço da responsabilização, a divisão das tarefas de supervisão e prestação de contas pelos diferentes níveis hierárquicos da organização, através de um acompanhamento periódico da implementação e do desempenho do SGSST. O que se percebeu na comunicação ascendente que o JM privilegia no seu SGSST e também nas congéneres EXE e FA.

Assim, como medida de otimização do processo de verificação da implementação nos órgãos de execução, sugere-se descentralizar a responsabilidade de controlo do SGSAM e atribuir aos órgãos centrais de administração e direção, ao comando da componente naval e aos órgãos culturais e responsáveis pelas ciências e técnicas do mar a obrigação de prestar contas relativamente à implementação e desempenho do SGSAM nas UEO subordinadas. Através da criação nestes órgãos de NSA competentes para promover o alinhamento vertical com a estratégia SSTA da Marinha, supervisionar as atividades decorrentes, incluindo a promoção de programas e planos de melhoria, compilação de informação revelante para o processo de revisão pela gestão e atribuição de recursos.

Esta sugestão reveste-se ainda de dois elementos traduzidos por Frade (op.cit.) como essenciais para a função *controlo*: autoridade para impor ações corretivas, definindo o elemento primariamente responsável e a data limite, e a promoção de canais de comunicação desde as UEO até ao ALM CEMA.



5.2 Competência

Nos termos da alínea f) do art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 50/2005, de 25 de fevereiro, pessoa competente é “aquela que tenha (...) conhecimentos teóricos e práticos e experiência no tipo de equipamento a verificar, adequados à deteção de defeitos ou deficiências e à avaliação da sua importância em relação à segurança na utilização do referido equipamento”, acentuando a diferença entre o conhecimento teórico e a capacidade de o aplicar em contexto real (Costa & Couvaneiro, 2019, p.11-12).

Em consonância com a OIT (2001), Chamusca (op.cit.) realçou a importância de os órgãos de execução no SGA estarem munidos de elementos com competência na gestão ambiental, uma vez que se verificou uma substancial melhoria do seu desempenho, quando militares com experiência em engenharia ambiental ocuparam essas funções.

Assim, no decurso do ponto anterior, julga-se relevante assegurar que os elementos que desempenham funções nos NSA ou que executam as auditorias e inspeções (externas e internas) tenham conhecimentos e experiência em SSTA – preferencialmente certificação como técnico SST e/ou gestão ambiental.

5.3 Mecanismos de verificação da implementação

Para otimizar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução julga-se como ponto de partida a conjugação dos requisitos previstos nos normativos com as práticas das organizações congéneres - já que estará também a considerar as especificidades do meio militar e da dispersão geográfica dos órgãos de execução.

No seguimento do capítulo 4, consideraram-se adequados os seguintes mecanismos de verificação da implementação para o SGSAM:

- estabelecimento de objetivos estratégicos relacionados com a implementação e eficácia do SGSAM na Diretiva Estratégica de Marinha, que permita guiar os programas e os planos anuais SSTA dos diversos setores e, por conseguinte, dos órgãos de execução. Apostando em campanhas de comunicação interna, que, de acordo com Frade (op. cit.), reforça o envolvimento de toda a estrutura e o alinhamento organizacional;
- estabelecimento de indicadores simples e metas decorrentes dos objetivos anteriormente mencionados; que pela sua complementaridade traduzam a evolução da implementação dos requisitos do SGAM; nomeadamente, número de acidentes de trabalho, número de acidentes com incapacidade absoluta temporária,



número total dos dias de incapacidade temporária absoluta, o número de ações de formação promovidas e o número de sugestões dos militares;

- realização de auditorias pela IGM, onde se verifique a implementação dos requisitos previstos nas normas legais, técnicas e da própria organização, bem como a implementação dos requisitos previstos nos programas e planos anuais de SSTA e visitas inopinadas pelos NSA dos setores;
- realização de relatórios de investigação de acidentes de trabalho ou ambientais pelos setores, ficando a análise e avaliação a cargo da IGM;
- inquéritos aos militares e aos núcleos de gestão nos setores e promoção da participação de todos os militares através de sugestões ou identificação de situações perigosas;
- definição de canais de comunicação entre os vários níveis hierárquicos, definindo o que comunicar, quando e como.

A partir dos objetivos definidos, os setores emanam programas anuais de gestão SSTA e as UEO criam o seu plano interno, aprovado pelo comandante. No final do ano, as UEO realizam o relatório anual SSTA com desempenho dos indicadores e o nível de concretização das ações planeadas, bem como as justificações e preocupações, que enviam ao NSA do setor.

Por sua vez, o setor deve compilar e enviar à IGM a informação relevante proveniente dos relatórios anuais, da investigação de acidente e dos relatórios das inspeções, bem como preocupações - sob a forma de relatório setorial SSTA.

- revisão pela gestão de topo deve ser assessorada pela informação recolhida pela IGM em todos os setores e complementada com o contributo dos relatórios das auditorias, investigações e dos inquéritos.

5.4 Síntese conclusiva

Neste capítulo foram caracterizados os vetores relevantes para a otimização dos mecanismos de verificação da implementação do SGSAM, alcançando dessa forma o OG: *otimizar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, definidos no PFA 1, com vista a efetivar a melhoria continua e a prossecução das metas SSTA.*

Constata-se que os mecanismos de verificação da implementação do SGAM nos órgãos de execução poderão ser otimizados sob três vetores: responsabilidade, competência e mecanismos de verificação da implementação, propriamente ditos.



Nesta perspectiva, conclui-se que é essencial descentralizar a função controle, promovendo a responsabilização e a obrigação de prestar contas nos diversos setores da Marinha – constituindo NSA com técnicos de segurança e ambiente competentes para aconselhar e coordenar as atividades SSTA nas unidades subordinadas, mas também supervisionar os programas e assessorar o comando, o que potencializará o afunilar da informação relevante para a revisão do SGSAM pela IGM.

Considera-se também que a oportunidade de melhoria do SGSAM se centra na operacionalização dos mecanismos de verificação da implementação, nomeadamente, definição de indicadores e metas pelo nível estratégico, realização de auditorias pela IGM e visitas inopinadas pelos NSA em cada setor, atribuição ao setor da investigação dos acidentes através do NSA, promoção da participação dos militares em matéria de segurança e, em especial, através de canais de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, com responsáveis, conteúdo e limite temporal bem definidos – tais como programas, planos e relatórios de atividade SSTA.

Os três vetores irão então culminar na produção de informação concisa, clara e relevante para a revisão do SGSAM pela gestão de topo da Marinha, com vista à melhoria contínua – ver Figura 5.

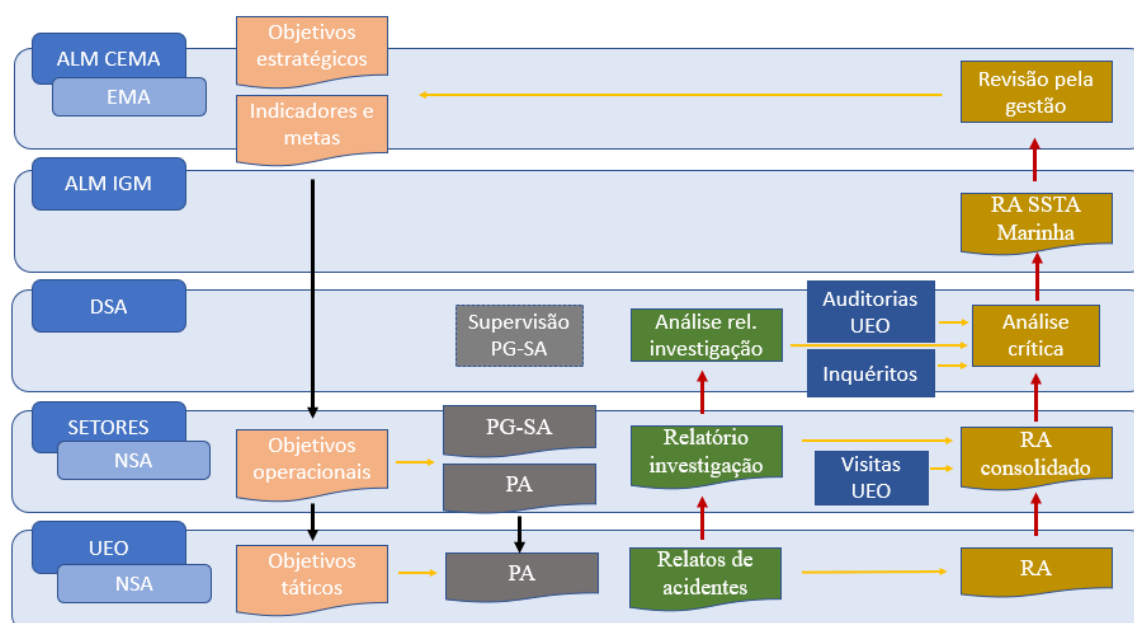


Figura 5 – Otimização do processo de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução



6 Conclusões

Este TII foi desenvolvido em prol da melhoria do SGSAM, mais concretamente da função *controlo*, considerando o OG: *Otimizar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, definidos no PFA I, com vista a efetivar a melhoria contínua*, uma vez que se considera pertinente fornecer ferramentas à gestão de topo para monitorizar o real estado da implementação do SGSAM, que permitam recolher contributos para a sua revisão e assim melhorar o desempenho em SSTA da Marinha.

Para elaborar este TII foi aplicada uma metodologia de investigação qualitativa centrada na análise documental e em entrevistas a elementos da IGM e organizações congéneres.

No capítulo 1 efetuou-se a revisão da literatura que sustentou a linha de investigação desenvolvida no modelo de análise, nomeadamente a consolidação dos conceitos como segurança e saúde no trabalho, sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho de ambiente e a sua função *controlo*.

A QD 1: *Como se caracteriza o processo de verificação da implementação do SGSAM, no que concerne aos órgãos de execução?* foi respondida no capítulo 3, onde, analisando o normativo que regula o SGSAM e as entrevistas a elementos da IGM, se verificou existir uma discrepância entre os mecanismos de verificação da implementação planeados e os efetivamente utilizados. Assim, concluiu-se que, à data da realização desta investigação, a IGM utiliza para medir o grau de implementação do SGSAM nos órgãos de execução o número de relatos de acidentes laborais e a relação de factos verificados nas auditorias. Contudo os dados resultantes não são sujeitos a avaliação crítica e, por conseguinte, não contribuem para a revisão pela gestão.

Seguidamente para responder à QD2 - *Quais os mecanismos de verificação da implementação utilizados em SGSSTA, decorrentes dos normativos SSTA em vigor e boas práticas?*, no capítulo 4, foram consultadas as diretrizes práticas da OIT e as normas técnicas ISO para os SGSST e SGA e, posteriormente, compiladas as práticas nos SGSST no EXE, FA e JM e nos SGA na FA. Ao analisar os dados recolhidos confirma-se o alinhamento entre as diretrizes práticas da OIT, as normas técnicas ISO e as práticas das organizações congéneres – que se diferenciam pela implementação de SG informais e não integrados, pela atribuição de responsabilidades nos diferentes níveis hierárquicos e pelos canais de comunicação utilizados. Assim, conclui-se que os mecanismos de verificação da implementação dos SGSSTA nos órgãos de execução devem ser sustentado por: objetivos



definidos pelos dirigentes; indicadores e metas adequados à atividade; auditorias para verificação da implementação de requisitos legais, técnicos e da própria organização, bem como dos programas e planos SSTA, visita inopinadas para observação dos preceitos SSTA no quotidiano dos locais de trabalho; análise e investigação de acidentes de trabalho ou ambientais; inquéritos aos trabalhadores e órgãos de execução; análise crítica dos dados obtidos pelas ferramentas anteriores, bem como dos relatórios anuais SSTA dos órgãos de execução e, por fim, a revisão pela gestão apoiada pela evolução de desempenho decorrente da análise crítica e pelas preocupações.

Por fim, para responder à QC: *Como otimizar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução, por forma a melhorar a sua relevância no apoio à decisão?*, no capítulo 5, consideraram-se os resultados das QD para ultrapassar as especificidades do meio militar e da dispersão geográfica dos órgãos de execução. Assim verificou-se a necessidade de assentar os mecanismos de verificação da implementação do SGSAM em três vetores para produzir informação concisa, clara e relevante: responsabilidade, competência e mecanismos de verificação da implementação. Conclui-se assim que é essencial promover uma reestruturação da função *controlo* através da atribuição de responsabilidades e obrigação de prestar contas aos diversos setores da Marinha, relativamente ao desempenho das UEO subordinadas; da promoção da avaliação crítica do desempenho das unidades subordinadas por técnicos SSTA em cada setor e da operacionalização dos mecanismos de verificação da implementação, nomeadamente, definição de indicadores e metas pelo nível estratégico, realização de auditorias pela IGM e visitas inopinadas pelos NSA em cada setor, atribuição ao setor da investigação dos acidentes através do NSA, promoção da participação dos militares e, em especial, através de canais de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, com responsáveis, conteúdo e limite temporal bem definidos – tais como programas, planos e relatórios de atividade SSTA.

Enquanto contributos para o conhecimento, destaca-se a possibilidade de alinhar o ciclo de gestão do SGSAM e o ciclo de gestão estratégica de Marinha, permitindo maior compromisso dos setores na prossecução de uma Marinha com ambiente laboral seguro e sustentável.

Como limitação da investigação identifica-se a baixa representatividade dos SGA nas entrevistas realizadas. Contudo, foi ultrapassada pela natureza integrativa das normas técnicas ISO 45001:2018 e NP ISO 14001: 2015.



Por outro lado, é de mencionar que não foram estimados os recursos necessários para a implementação da otimização do SGSAM sugerida, sendo que constitui uma limitação no apoio aos decisores.

Por fim, julga-se especialmente relevante o desenvolvimento de trabalhos futuros centrados na construção de uma aplicação informática capaz de diminuir a burocratização da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, promovendo a eficiência através da integração em tempo real de informação relevante para divulgação, operacionalização, controlo e revisão pela gestão no SGSAM.



Referências bibliográficas

- Autoridade para as Condições de Trabalho. (2011). *Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: um instrumento para a melhoria contínua*. Lisboa: Autor.
- Costa, J. & Couvaneiro, J. (2019). *Conhecimentos vs Competências*. Lisboa: Guerra e Paz.
- Decreto-Lei n.º 50/2005, de 25 de fevereiro (2005). *Prescrições mínimas de segurança e de saúde para a utilização pelos trabalhadores de equipamentos de trabalho*. Diário da República, 1.ª Série A, 50, 1766-1773. Lisboa: Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho.
- Despacho n.º 6484/MDN/2011, de 23 de março (2011). *A Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional*. Diário da República, 2.ª Série, 77, 17706-17710. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional - Gabinete do Ministro.
- Despacho n.º 8/16, de 26 de janeiro (2016). *Política de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente da Marinha*. Ordem da Armada, I,4, 33-35. Lisboa: Almirante Chefe de Estado Maior da Armada.
- Despacho n.º 149/2020, de 07 de janeiro (2020). *A Diretiva Ambiental para a Defesa Nacional*. Diário da República, 2.ª Série, 4, 46-51. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional - Gabinete do Ministro.
- Estado Maior da Armada. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Fachada, C.P.A., Ranhola, N.M.B., Marreiros, J.P.R., & Santos, L.A.B. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.ª Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa Instituto Universitário Militar.
- Freitas, L.C. (2008). *Segurança e Saúde do Trabalho* (4.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Inspeção-Geral de Marinha. (2018). *Diretiva setorial da IGM*. Lisboa: Autor.
- Inspeção-Geral de Marinha. (2020). *Plano anual de atividades 2020*. Lisboa: Autor.
- ISO 45001:2018. (2018). *Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho - Requisitos com orientações para uso*. Genebra: International Organization for Standardization.
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro (2009). *Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (Lei-Quadro SST)*. Diário da República, 1.ª Série, 176, 6167- 6192. Lisboa: Assembleia da República.
- NEP/INV 001 (A1). (2020). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- NEP INV - 003 (A3). (2020). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NP ISO 14001: 2015. (2015). *Sistema de Gestão Ambiental*. Genebra: *International Organization for Standardization*.
- Niven, P.R. (2008). *Balanced scorecards step-by-step for government and nonprofit agencies* (2.^a Ed.). New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- OIT-SST 2001. (2001). *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho: Diretrizes práticas da OIT. Organização Internacional do Trabalho*. Genebra: Organização Internacional do Trabalho.
- PFA 1. (2016). *Gestão da Segurança e Ambiente na Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- PGA 1 (B). (1994). *Publicações de Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Pinto, A. (2005). *Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho*. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 77/2015, de 18 de setembro (2015). *Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2015-2020*. Diário da República, 1.^a Série, 183, 8318 – 8324. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministro.
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3.^a Ed.). Forte da Casa: Escolar Editora.



Anexo A — Política de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente da Marinha

ANEXO

(a que se refere a alínea a) do Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada
n.º 8/16, de 26 de janeiro)

POLÍTICA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO (SST) E AMBIENTE DA MARINHA

A Marinha tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

As atividades desenvolvidas no cumprimento das missões atribuídas, por implicarem uma estreita interação com o meio ambiente, são suscetíveis de provocar impactes ambientais significativos, sendo que as condições de trabalho necessárias para garantir a integridade física e psicológica são fundamentais para valorizar os recursos humanos ao serviço da Marinha.

Neste sentido, com a finalidade de evitar efeitos adversos para o pessoal e para o meio ambiente decorrentes da sua atuação, e sem comprometer o cumprimento das missões atribuídas, a Marinha, através dos seus comandantes, diretores e chefes, deve:

- a. Cumprir com a legislação de segurança e saúde no trabalho (SST) e ambiente em vigor, e outros normativos aplicáveis.
- b. Identificar os perigos, avaliar e controlar os riscos para a segurança e saúde do pessoal e os aspetos ambientais significativos decorrentes das atividades das unidades, estabelecimentos e órgãos (UEO).
- c. Implementar normas e procedimentos cujo objetivo seja a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais, a sustentabilidade ambiental, a prevenção da poluição e a eficiência na utilização dos recursos, garantindo a melhoria contínua através da adoção de boas práticas.
- d. Considerar os riscos para a segurança e saúde do pessoal e os aspetos ambientais significativos nos processos de tomada de decisão.
- e. Considerar a promoção e vigilância da saúde dos militares, militarizados e civis e a proteção do ambiente, em todas as fases de planeamento e execução das atividades.
- f. Assegurar a formação e sensibilização dos militares, militarizados e civis, de modo a garantir as competências necessárias para o desempenho das funções necessárias à gestão da SST e do ambiente.
- g. Gerir as unidades, estabelecimentos e órgãos de forma sustentável em termos ambientais e de racionalização de recursos, nomeadamente da água, energia, combustíveis, entre outros.
- h. Gerir as unidades, estabelecimentos e órgãos por forma a reduzir a produção de resíduos, adotando medidas que promovam a sua reutilização e valorização.
- i. Integrar requisitos de segurança e proteção ambiental no planeamento e realização de exercícios e operações.
- j. Integrar os requisitos de segurança e proteção ambiental durante o ciclo de vida de bens e equipamentos, nomeadamente nos processos de aquisição, utilização, manutenção e eliminação após abate.



- k. Integrar requisitos de segurança e proteção ambiental na contratação de serviços.
- l. Definir e operacionalizar um programa de gestão da SST e do ambiente, integrado no ciclo de planeamento da Marinha, estabelecendo objetivos e metas que traduzam o enquadramento da política SST e ambiente e sua implementação a todos os níveis hierárquicos, bem como a sua revisão tendente à melhoria contínua.

Estas ações são concretizadas através da implementação do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente na Marinha (SGSAM), com a finalidade de gerir de forma consciente e eficiente todos os assuntos relativos à SST e ao ambiente, inerentes às atividades das UEO.

A política SST e ambiente deve ser comunicada a todo o pessoal da Marinha e objeto de divulgação aos organismos e entidades externas através dos canais adequados, encontrando-se disponível de forma detalhada na doutrina promulgada neste domínio.



Apêndice A — Opções metodológicas

Na edificação deste TII a metodologia de investigação foi seguida como proposto por Santos e Lima (2019), tendo como referência na sua construção a “cebola” da investigação – conforme Figura 6.

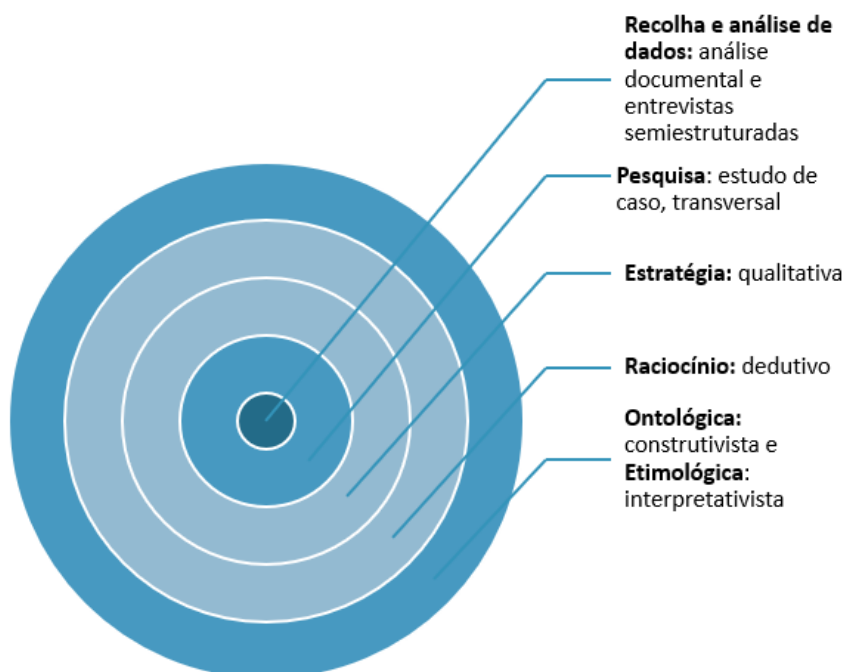


Figura 6 – *Cebola do método de investigação*

A investigação assumiu uma posição filosófica com abordagem ontológica construtivista e etimológica interpretativista, pretendendo-se compreender o “processo específico do fenómeno estudado” (Morgan & Smircich, 1980, cit. por Santos & Lima, 2019, p.18), no contexto atual do SGSAM e da sua envolvente.

Como linha orientadora foi seguido um raciocínio dedutivo para responder às questões levantadas, através do estudo dos mecanismos de controlo da implementação de SGSSTA nas organizações, em geral, para adaptar às singularidades do SGSAM na Marinha.

Durante a investigação foi ainda adotada uma estratégia qualitativa, ancorada na recolha de informação relativa aos mecanismos de controlo de implementação do SGSAM e dos SGSSTA através de análise documental e de entrevistas, o que permitiu formular conclusões, hipóteses e, consequentemente, uma teoria (Santos & Lima, 2019, p.28-29).



O desenho da pesquisa está alicerçado num estudo de caso, transversal, onde se recolheu dados num determinado instante sobre os sistemas de SGSSTA, no geral, e se confrontou com os dados relativos à realidade de Marinha.

Por sua vez, o percurso da investigação do TII seguiu o determinado na NEP / INV 001 (A1) (2020) e foi complementado com o descrito por Santos e Lima (2019), dividindo-se em duas fases: exploratória e analítica e conclusiva.

Assim, na fase exploratória foi identificado o problema a que a investigação pretende responder, bem como a sua desconstrução, que culminou na delimitação do objeto de estudo, na formulação do problema, nos objetivos e nas questões da investigação. Foi ainda definido o modelo de análise sobre o qual foi alicerçado o desenvolvimento do trabalho de investigação – compilado no Apêndice B - Modelo de Análise.

Esta fase assentou em análise documental e entrevistas exploratórias semiestruturadas a militares com funções na gestão do SGSAM na IGM, por forma consolidar o estado da arte e definir a problemática

Na fase analítica e conclusiva procedeu-se à recolha de dados através de análise documental e de entrevistas.

A análise documental incluiu legislação, normas técnicas e livros de autores de referência dentro da SST. Por sua vez, as entrevistas, do tipo não estruturadas e semiestruturadas, foram realizadas a militares da estrutura da IGM com responsabilidade no desenvolvimento e implementação do SGSAM, bem como a congéneres e a peritos em SST, com elevada experiência na gestão de SGSSTA para recolha de diferente estratégia de gestão da SST e validar os dados obtidos através da análise documental. A relação dos entrevistados está disponível no Apêndice C e o guião no Apêndice D.

Seguiu-se a análise dos dados numa base empírica e descritiva, por forma a confrontar a realidade geral com a interna de Marinha, que culminou em novas teorias para responder às questões levantadas nesta investigação (Santos & Lima, 2019, p.37). Mais concretamente, as entrevistas foram analisadas através da sua transcrição, leitura, construção de sinopses, análise descritiva e interpretativa – como proposto por Guerra (2006, cit. por Santos & Lima, 2019, p.122).

Por fim, na fase conclusiva, procedeu-se à discussão e análise dos resultados obtidos, que culminaram nas conclusões e nas limitações verificadas no desenrolar da investigação.



Apêndice B — Modelo de Análise

Quadro 1 – Modelo de análise

Conceito	Dimensões	Componentes	Indicadores	Instrumento metodológico	QD
Otimização dos mecanismos de verificação da implementação do SGSAM nos órgãos de execução	Enquadramento	SGSAM	Responsabilidades	Análise documental e entrevistas não-estruturadas	QD1
			Indicadores		
			Auditorias		
			Relatos		
	Sistema de gestão nas organizações	Função controlo	Mecanismos de verificação	Análise documental e entrevistas semiestruturadas	QD2
			Revisão pela gestão		
	Otimização dos mecanismos de verificação da implementação dos SGSSTA	Vetores de edificação	Objetivos		
			Indicadores		
			Metas		
			Inquéritos		
			Auditorias		
			Revisão pela gestão		



Apêndice C — Lista de entrevistados

Quadro 2 – Lista de entrevistados

Posto	Nome	Cargo
CFR EN-MEC	Pereira Lopes	Chefe de Departamento Material na Esquadilha de Navios de Superfície
CFR EN-MEC	Mota Duarte	Coordenador da Área de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente da IGM
SCH MQ	Sousa Fava	Colaborador da Área de Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente da IGM
COR	Alberto Palhau	Chefe do Gabinete de Segurança e Saúde no Trabalho da Direção de Pessoal do Exército
CAP TMMEL	Vasco Abreu	Adjunto para a Segurança em Terra do Gabinete de Prevenção de Acidentes da Inspeção Geral da Força Aérea
MAJ TOMMET	Jorge Chamusca	Adjunto para o Ambiente do Gabinete de Prevenção de Acidentes da Inspeção Geral da Força Aérea
Engenheiro	Fernando Frade	Diretor Corporativo do <i>Grupo Jerónimo Martins</i> ; Docente da Pós-Graduação em SHT na Universidade Lusófona; Especialista em Segurança pela Ordem dos Engenheiros



Apêndice D — Guião das entrevistas semiestruturadas

Guião de entrevista – Organizações Congéneres		
QD	Indicador	Pergunta
QD2		Qual o nível de comprometimento da gestão de topo no desenvolvimento da Cultura de Segurança/ da SSTA na organização.
		Existe um sistema de gestão SSTA macro promulgado pelo CEM/ Diretor Geral? Desde quando? Que normativos tem como base?
		A organização tem divulgada por todo o ramo uma Política de Segurança – promulgada pelo CEM/ Diretor Geral?
		Quais os órgãos com responsabilidades atribuídas pelo SGSSTA e quais?
	Mecanismos de controlo	Considerando o SGSSTA o percutor da cultura de segurança numa organização, qual a relevância que atribui aos seus mecanismos de controlo, especificamente de implementação?
	Revisão pela gestão	Quais os mecanismos de controlo da implementação do SGSSTA e como contribuem para o apoio à revisão pela gestão?
	Inquéritos	Considerando a participação dos trabalhadores um princípio da SST – obrigatório de acordo com a Lei nº 102/2009 de 10 de setembro, como se realiza esta atividade e como se materializa o seu contributo para a fase de revisão do SGSSTA?
	Auditoria	No SGSSTA está prevista a realização de auditorias às unidades, com vista a identificar as fragilidades da fase de implementação? Como se materializa o seu contributo para a fase de revisão?
	Objetivos Indicadores Metas	Caso utilize indicadores, caracterize cada um deles. Qual o objetivo associado? E as metas definidas?
	Revisão pela gestão	Considerando que a SST se rege pelo princípio do risco laboral zero, a melhoria continua é a forma de a organização se aproximar gradualmente desse objetivo. Assim qual a periodicidade da revisão pela gestão prevista no ciclo de gestão?
		Considerando a importância de identificar a causa dos indicadores não conformes na fase de revisão, está previsto este preceito no SGSSTA? E qual o processo para recolha de dados junto dos órgãos de execução, que permitam a contextualização dos indicadores?



Apêndice E — Mecanismos de verificação da implementação dos SGSSTA

Quadro 3 – Comparativo entre normativos

Mecanismos de verificação	OIT-SST 2001	ISO 45001:2018	NP ISO 14001:2015
Indicadores de desempenho	x	x	x
Avaliações de risco	x	x	
Programas específicos	x	x	x
Inspeção de métodos de trabalho, locais de trabalho e equipamentos	x		
Vigilância da saúde trabalhadores	x		
Cumprimento de normativo legal, técnicos ou da organização	x	x	x
Relato, notificação e investigação acidentes, incidentes e quase acidentes	x	x	
Auditorias	x	x	x
Participação dos trabalhadores	x	x	
Comunicação de objetivos, metas e periodicidade da aferição de desempenho	x	x	x
Avaliação crítica		x	x

Fonte: OIT-SST 2001 (2001), ISO 45001:2018 (2018), NP ISO 14001:2015 (2015)

Quadro 4 – Mecanismos de verificação ativos e reativos

Mecanismos de verificação	
Ativos	Reativos
Verificação do cumprimento de programas específicos, metas e objetivos SST	Identificação, notificação e a investigação de danos pessoais, de danos materiais, de não cumprimento de requisitos SST e de programas de recuperação da saúde dos trabalhadores
Inspeções sistemáticas de métodos de trabalho, instalações e equipamentos	
Vigilância do ambiente laboral, incluindo organização do trabalho	
Vigilância da saúde dos trabalhadores, que permita detetar precocemente doenças profissionais e consequentemente a sua origem	
Cumprimento do normativo legal ou técnico subscrito pelo país ou pela organização	

Fonte: OIT-SST 2001 (2001)



Quadro 5 – Caracterização de indicadores

Indicadores para verificação de:
Cumprimento dos requisitos legais e outros requisitos
As atividades e operações relacionadas com os perigos, riscos e oportunidades identificados na avaliação de riscos
O cumprimento dos objetivos de SST da organização
A eficácia do controlo dos órgãos de execução
Exemplos
Denúncias de danos pessoais ou materiais em ambiente laboral
Relatos de acidentes, incidente ou quase-acidentes
Relatos de acidentes, incidente ou quase-acidentes
Taxa de cumprimento dos objetivos operacionais
Taxa de cumprimento dos objetivos operacionais
Taxa de cumprimento dos objetivos operacionais
Taxa de alterações de indicadores ou metas
Competências dos trabalhadores
Cumprimento dos requisitos normativos
Progressão do número de não conformidades detetadas
Taxa associada à frequência, tipo, gravidade ou número de acidentes ou incidentes
Taxa de ações corretivas concluídas

Fonte: ISO 45001:2018 (2018)



Apêndice F — Compilação de entrevistas das organizações

	SG	SG Int	Política	Objetivos	Indicadores	Metas	Auditorias	Avaliação crítica dos dados recolhidos	Programa ou plano de atividades SST	Relatórios da atividade SSTA	Inquéritos	Revisão pela gestão
FA	SGA por UEO – regulado por normativo interno (norma ISO 14001:1999).	Não	Política SST – despacho CEMFA 2017; Política ambiental – definida por UEO.	Plano anual de prevenção de acidentes , aprovado pelo CEMFA; Plano anual de gestão ambiental – UEO.	SGSST : Índice de acidentes - viaturas ⁸ ; Índice de frequência ⁹ Índice de gravidade ¹⁰ SGA : definido por cada UEO Sensores medição de emissão de gases nas chaminés e sistemas de vapor e separação de hidrocarbonetos.	SST : não são definidas (Anuário estatístico) SGA : definido por cada UEO.	SGA : IGFA- Verificação de cumprimento normativo interno; SGSST : IGFA - verificação de cumprimento normativo legal ou na sequência de indicador ou relato acidente/incidente.	SGA : UEO realiza controlo semestral e anual; Relatos de acidentes e incidentes para IGFA – ações corretivas ou linhas de ação para unidades com a mesma atividade Cockpit organizacional - compilação de indicadores FA em todas as áreas Mas não produzem ações corretivas.	Plano anual de prevenção de acidentes – aprovação CEMFA Plano anual de gestão ambiental – UEO	Relatório ambiental anual das UEO e enviado superior hierárquico.	NIL	Cada UEO revê os seu SGA com base nos relatórios anuais. Anuário estatístico; <i>Cockpit</i> organizacional
EXE	SGSST – regulado por normativo interno - em revisão (NP 4397:2008 – OSHA 18001).	Não	Política SST – divulgada em normativo interno.	Objetivos estratégicos de SST bianuais ; Objetivos anuais nas UEO – com input da revisão pela gestão e ações corretivas.	Índices de sinistralidade : de frequência, de gravidade, de incidência ¹¹ ; Variação do número de acidentes de trabalho face ao período homólogo do ano anterior , para monitorização pelo Comando;	Índices de sinistralidade : inferiores às taxas nacionais; Variação do número de acidentes de trabalho face ao período homólogo do ano	Sim; realizadas IGE.	Relatos de acidentes ou incidentes – podem originar campanhas de prevenção, ações de sensibilização ou formação e normas técnicas; Auditorias - fatos verificados poderão dar origem a visitas de apoio técnico, recomendações, ações de formação	Bianuais e anuais	Mensais ou anuais enviados ao superior hierárquico; Relatórios anual atividade SST	Anuais – às UEO; Pontuais aos militares.	Sim – revisão objetivos anuais

⁸ Índice de acidentes com viaturas – número de acidentes com viaturas por cada quilometro percorrido

⁹ Índice de frequência - número de acidentes com baixa por cada milhão de horas trabalhadas

¹⁰ Índice de gravidade – número de dias úteis perdidos por acidente com incapacidade temporária absoluta em cada milhão de horas trabalhadas

¹¹ Índice de incidência - número de acidentes com incapacidade temporária absoluta por cada mil trabalhadores.



Sistema de gestão da segurança, saúde no trabalho e ambiente na Marinha - implementação e consolidação. Em que ponto estamos e passos para o futuro.

					Número de habilitados com cursos SST (Técnicos, Trabalhadores designados).	anterior: redução de 10%/ano; Número de habilitados com cursos SST: aumentar o número de formandos anualmente.		Indicadores – para comparação com outros organismos nacionais e internacionais Relatórios				
JM	SGSST	Não	Sim	Sim	Número de acidentes; número de acidentes com baixa, número de dias com baixa e número de ações de formação.	Fomenta a competição regional.	Auditorias não avisadas pela DS ¹² a cada 3 anos (atividades mais complexas anuais); relatório mensal da DS à DRH e DEXE ¹³ ; Inspecções com cliente mistério para monitorização da implementação de requisitos em loja.	Relatos e investigação de acidentes – originando ações corretivas, normas para atividade ou auditoria à loja; Relatório mensal de atividade SST e de auditorias - analisados em todos os níveis através da comparação dos resultados entre si – fomentar a competição SST.	Planos de melhoria por sector – nível regional – com ações, responsável e ETR.	Relatório por auditoria e mensal: pontos críticos, implementação dos requisitos; identificação de riscos SST; Relatório mensal de atividade SST – desde loja até DS a DRH	Questionários temáticos: 3 vezes por ano; Registo de sugestões; Entrevista com acidentados	Ponto de situação periódico à Direção Executiva pela Direção de Segurança: Evolução indicadores a nível regional e preocupações (recursos, situações críticas).

¹² Direção de Segurança (DS)

¹³ Direção de Recursos Humanos (DRH) e Direção Executiva (DEXE)